

Juhász Csilla* - Vántus András**

HUMÁN ERŐFORRÁSOK ELVÁRÁS VIZSGÁLATA KÜLÖNBÖZŐ ÁGAZATOKBAN

STUDIE OF HR EXPECTANCY IN DIFFERENT SECTORS

ABSTRACT

Expectancy is one of the main and interesting problem in organizations. The technical background of this survey is constituted of 3 different theories. One of them is the motivational spiral. The other is the motivation sychron modell what illustrates that the succes of the organizational motivation maybe justified by 3 aspect organizational, employers and employees possibilities. Thought provoking were Vroom's expectancy theorie, which explains the coherence between work and expectations. And the Cominis- Emanuel model which explains the detailes of managerial expectations and motivation. We made a study based on a questionnaire.

In different sectors we asked managers about expectancy of their employees. It was completed with interviews. The questionnaire was based on expectancy theories. Now we have extended the subject, which included in public utilities, industrial organization, education and armed force. We asked about the eployee's expectancy, about work, and whose expectancy were important.

On the questionnaire form for this problem were the follows: personal, managerial, contributoral, professional, payment's, working hours', technological.

Results of examinations of expectations in different sectors revealed that analysis do not show unified evaluation. Some expectational effect are outstandingly important in some sectors but it is not same for other sectors.

1. Bevezetés

A motiváció definíciójában két tényező együttes szerepe egyértelműen jelen van. Mind a szakirodalom, mind a korábbi kutatásaink is alátámasztják a külső és a belső tényezők hatását és jelentőségét. A motivációs szakirodalom kevésbé foglalkozik az elvárásokkal, mint külső, motivációt formáló tényezővel, de az utóbbi évek kutatásaiban ez az összefüggés egyre inkább bizonyítottnak tekinthető. Azok a normák, követelmények, amelyeket a szervezet, csoport, vezető közvetít a szervezeti tagok felé, befolyásolja a szervezeti tagok magatartását, viselkedését, így motivációs elemként is értelmezhető. Ezek a külső hatások azonban elvárásokként

* Dr. Juhász Csilla PhD adjunktus Debreceni Egyetem AGTC Gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Vezetéstudományi Intézeti Tanszék

** Dr. Vántus András PhD adjunktus Debreceni Egyetem AGTC Gazdálkodási és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Szervezés - Logisztika Intézeti Tanszék

is definiálhatóak, azaz el kell fogadnunk azt az összefüggést, hogy a motiváció és az elvárás egymástól sokszor elválaszthatatlan módon jelenik meg a szervezeti folyamatokban.

Az emberek irányítása alatt az egyének motivációjáról és közös munkájuknak bizonyos célok elérése érdekében történő megszervezéséről van szó. A menedzsernek meg kell értenie a munkatársak szükségleteit, viselkedésük mozgatórugóit, mert csak így válhat hatékony vezetővé, aki inspirálni és fejleszteni képes csapata tagjait.¹ Az emberi motiváció a szervezet sikerének az egyik kulcsa. A vezetőstől, a vezetőktől egy olyan szervezet létrehozását várják, amelyben a beosztottak egyszerre vagy bizonyos sorrendben ki tudják elégíteni a gazdasági, társas, önmegvalósítási és fejlődési szükségleteiket, mialatt a szervezeti célok elérése érdekében dolgoznak.²

A 21. század gyorsan változó világában a vezetés számára állandó kihívást jelent, hogy a dolgozókat ösztönözzék: ne pusztán csak „részt vegyenek” a szervezet mindennapi tevékenységében, hanem a célok megvalósítására komoly energiát áldozzanak.³ A motiváció tehát kétoldalú dolog. A folyamatban szerepel, aki motivál (menedzser, vállalat) és akit motiválnak (munkavállaló). A munkavállaló egzisztenciális biztonságát, boldogulásának elősegítését várja a vállalatától.⁴ A motiváció erőyes kényszerek egy sorozata, amely az egyénen belülről és kívülről egyaránt származik, ami, elindítja a cselekvést és meghatározza annak irányát, intenzitását és időtartamát.⁵

Az ösztönzés-menedzsment értelmezésünk szerint három pilléren nyugszik. Előszobája az elvárások vizsgálata, majd a motiváció - javadalmazás és a teljesítmény-menedzsment. Tehát ez a hármas tagolású szerkezet építhető fel ösztönzés-menedzsmentté. Természetesen a tagolás tetszés szerint finomítható, egészíthető ki más elemekkel is (kiválasztás, fejlesztés).

Az elvárás elméletet Vroom⁶ alkotta meg. Elmélete arra épít, hogy az egyén azért tesz valamit, mert úgy gondolja, hogy tette eredménye közelebb fogja őt vinni valamilyen kívánt célhoz, ami számára vonzó. Elméletének lényege az, hogy az egyén különböző magatartás stratégiájának három bázisa van: az erőfeszítés az eredmény érdekében történik, a teljesítmény vajon meghozza-e a kívánt eredményt, ez az eredmény mennyire értékes a munkavállaló számára. A motiváció erőssége az erőfeszítés – teljesítmény és a teljesítmény – következmény valószínűségi változó viszonyától függ.⁷ Az elmélet arra mutat rá, hogy a magatartásnak van egy olyan esete, amikor az egyénre a teljesítmény és az arra fordított erőfeszítés a legfontosabb. Ha az egyén a teljesítményben érdekelt, és hatásköre is van annak elérésére, akkor ezt ki is mutatja főnöke előtt. Ha nem kívánt a teljesítmény (az ő szempontjából), akkor az egyén kevésbé mutatja ki érdekltségét a főnöke előtt. Ezért a főnöknek jól kell ismernie a beosztottak „elvárásait”.⁸

Az ideális munkával, a munkahellyel, annak fizikai és szociális környezetével szemben mindenkinek vannak megfogalmazott vagy megfogalmazatlan elképzelései, elvárásai.⁹ Ugyancsak értelmezhető a vezető oldaláról a beosztottakkal

szemben megfogalmazott elvárások is. A csoport és a szervezeti normák mind a vezetők, mind a beosztottak számára elvárásként jelennek meg, melyek vonatkozhatnak a munkára, a magatartásra, viselkedésre egyaránt.

Az elvárás elmélet szerint az emberek azt várják, hogy erőfeszítéseik révén jó teljesítményt tudnak nyújtani, s ennek jutalmaként elismerésben részesülnek. Az erőfeszítések és a javadalmazás között tehát kapcsolat van, a teljesítményen keresztül. Ha akár az erőfeszítés nem vezet jó teljesítményhez, akár a jó teljesítményt nem jutalmazák, azaz az erőfeszítés és a javadalmazás nincs összhangban, a dolgozó csökkenti erőfeszítéseit, motivációja módosul.

Az elvárásokat a szerzők több oldalról is vizsgálják és értelmezik. Az irodalomban központi helyet foglalnak el a vezetői elvárások. Ezek a követelmények, normák közvetlenül hatnak a folyamatokra és a beosztottak munkájára, viselkedésére. A legfrissebb amerikai irodalmak azt mutatják, hogy az elvárások és a velük kapcsolatos szabályszerűségek egyre jobban érdeklik a szervezet tagjait, a kutatókat is.

Azt, hogy az illető beosztott megfelel-e az adott munkakör elvárásainak, mindig a vezetők döntenek el állandó monitorozás alapján. Erre azért van szükség, hogy felmérjék, a beosztott munkavégzése és teljesítménye megfelel-e a vezető követelményeinek, elvárásainak. Tóth és munkatársai¹⁰ szerint, „a jövőben az emberi erőforrás menedzsment (EEM) két leglényegesebb kérdése a következő lesz: a vezetők elvárásai a beosztottakkal szemben, a vezetőkkel szemben támasztott követelmények.”

A beosztottal szembeni elvárások meghatározó részben a vezetőtől, a csoport tagjaitól erednek, de a szervezet elvárásai sem hagyhatók figyelmen kívül. A beosztottakat a szervezeten belülről tehát legalább hármass elvárás egység veszi körbe. Szerencsés esetben az egyes rétegek nem különböznek gyökeresen egymástól és a szervezet elvárásai meghatározzák a csoporttagok, a vezetők elvárásait is. A beosztottaknak bizonyos esetekben, pozíciókban, munkakörökben, ágazatokban kapcsolatuk van a külvilággal, így a külvilág elvárásai is meghatározók lehetnek abban, hogy valaki az elvárásoknak megfelel-e vagy sem.

A beosztottak megfogalmazzák személyi elvárásokat is, amikor a jó vezető képe van előttük. Ez alapján a vezető legyen többek között jó megjelenésű, fitt, jó kedélyű, szellemes, igazságos, kiszámítható, megnyerő modorú, megfelelő konfliktuskezelő képességű és kiváló kommunikációs készséggel rendelkezzen. A szervezettel szemben a beosztottak is megfogalmazzák, ha nem is minden esetben hangoztatnak elvárásokat. Ilyen dolgozói elvárások pedig többek között, hogy a munkahely, a szervezet a munka nyújtson biztos egzisztenciát. A díjazás, előlépés méltányosan tükrözze a munkavállalói erőfeszítést. A vezető és a csoport ismerje el és ösztönözze a szakmai fejlődést. A munka biztonságos és kiszámítható legyen, a jövedelem, a jutalmazás „igazságos legyen”. Az egész ösztönző rendszer egyfajta visszajelzést adjon.

Egy munkahelyen a kollegialitás, a jó munkahelyi légkör igen magas értéket képviselhet, mert növeli munka minőségét, a kreativitást és a szervezeti kultúra

fejlettségét.¹¹ Megjegyzendő, hogy már a munkahely elhelyezése, kialakítása, felszereltsége is hatással van a termelés sikerességére, és egyidejűleg a munkavégzés biztonságosságára is¹², ugyanis a dolgozók a jobb munkakörülmények között kiegyensúlyozottabbak, elégedettebbek, és ennek révén nagyobb teljesítményre képesek¹³, különösen meghatározó ez a speciális termékek előállításánál¹⁴. A motivációval kapcsolatban a továbbtanulás ösztönző hatása igazolható bizonyos szervezeteknél. Egy ösztönzéssel kapcsolatos vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy legtöbb alkalmazottat az anyagi elismerés és az előléptetés lehetősége ösztönözi a továbbtanulásban.¹⁵ Kiemelendő az a pozitívum, hogy a vizsgált szervezeteknél a vezetőség 41 százalékban azon túlmenően, hogy a tanfolyamokra elengedi az alkalmazottakat, anyagilag is segíti őket. A civil szférában és a mezőgazdasági csoportokban is jellemző ez¹⁶.

A vezetői elvárásokra az adott társadalmi, politikai és gazdasági helyzet jelentős hatással bírt. A történelem során újabb és újabb elvárások születtek, míg sok közülük elévült vagy eltűnt. Természetesen párhuzamosan a vezetői elvárásokkal, a beosztottakkal szembeni elvárások is változtak, bővültek az idők folyamán. Ezekre az elvárásokra is nagymértékben befolyással volt a társadalmi, politikai és gazdasági fejlődés.

Jelenleg Magyarországon a munka világa és a képzési rendszerek között nincs összhang, a szakképzés és az oktatás kibocsátása és minősége nincs összehangoltságban a munkaerő-piaci kereslettel. Különösen 2000 óta komoly hiányt jeleznek a hazai és a multinacionális vállalatok a jól képzett szakmunkások piacán. Problémát okoz, hogy a szakképzésben hiányoznak a készség- és kompetenciafejlesztő módszerek, valamint a gyakorlat-központú és szakmára orientált képzések.¹⁷ A szakképzettség különösen fontos a vidéki foglalkoztatottaktól elvártakban, ahol az alkalmazott munkaerőben szép számmal fiatalok szerepelnek, köszönhetően munkabírásuksuknak és terhelhetőségüknek.¹⁸ A generációk között már az elvárások kommunikálásában is vannak különbségek.¹⁹

Szervezettől függően, a vezetők nemcsak a szaktudást tartják kulcsfontosságú elvárásnak a beosztottakkal szemben. Bár kétségtelen, hogy ezt az elvárást a legkönnyebb felmérni és talán meghatározni is. Például egy szervezet gazdasági osztályán dolgozókkal szembeni egyik alapvető elvárás az, hogy gazdasági végzettséggel rendelkezzenek. De ezen kívül számos más elvárást is támasztanak a vezetők a beosztottakkal szemben. Ilyenek például a személyiségi elvárások: megbízhatóság, kreativitás, ösztönesség, stb. A jól kommunikáló beosztott is fontos, mert a kommunikáció esetleg a termelő munkától veszi el az időt, vagy éppen azt segítheti.^{20 21} Minden ilyen feltételnek nem könnyű megfelelni, de talán még nehezebb definiálni ezeket.

A változások legerőteljesebben az emberi erőforrások területén figyelhetők meg, a hatékony munkaerő-gazdálkodás gazdasági súlya jelentős mértékben megnőtt²². Az emberi erőforrásokkal való ésszerű és szakszerű gazdálkodás a gazdasági fejlődés alakulását nagymértékben befolyásolhatja. A sikeres vezetés alapja a

kommunikáció, motiváció és a dolgozók bevonása. A gazdaságok technikai felszereltsége jelentősen befolyásolja a termeléshez szükséges dolgozói létszámot és a velük szembeni vezetői elvárásokat²³.

A szervezetek egyik legnehezebb feladata, hogy hatékony, megfelelő szakmai tudással rendelkező munkatársakat alkalmazzon a lehető legkevesebb költséggel és létszámmal. Ezt úgy tudják megoldani, ha sokoldalú, széleskörű szakmai ismeretekkel, tudással rendelkező alkalmazottakat foglalkoztatnak. Kijelenthetjük, hogy a beosztottakkal szembeni vezetői elvárásoknak nincs jól definiált rendszere, illetve ezen elvárások és normák vizsgálata sincs pontosan körülhatárolva. A legelső problémák már az igények meghatározásánál felmerülnek. Ez annak köszönhető, hogy az elvárás-vizsgálatok elsősorban a vezetőkre vonatkoznak, tehát a velük szembeni elvárásokat mérik, jellemzik, vizsgálják. A szakirodalom is elsősorban a vezetőkkel szembeni elvárásokat említi. Ezekből a vizsgálatokból fény derül arra, hogy maguknak a vezetőknek milyen elvárásoknak kell eleget tenniük, mit várnak el tőlük beosztottaik és a felső vezetés. Az elvárások kommunikálása nagyon fontos lenne a szervezet tagjai számára. A feladatok pontos megfogalmazása, közzététele elengedhetetlen a teljesítéshez.²⁴ Kevés azonban a precedens (vagy egyáltalán nem is létezik példa) arra, hogy ténylegesen mit is várnak el a vezetők a beosztottaiktól a munkaköri leíráson kívül, úgy, mint a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciarendszer tehát a vezetők által elvárt, megkövetelt tulajdonságok, készségek, képességek összessége. A vezetői elvárások szempontjai alapján tehát nem jellemző a beosztottak ilyesfajta vizsgálata a szervezeteknél.

Ennek ellenére elkerülhetetlen az, hogy az alkalmazottak kiválasztása során a vezetői elvárásokat az adott vezető figyelmen kívül hagyja. A leendő beosztottak toborzása, kiválasztása és felvételéről való döntése mindig vezetői feladat marad. A döntésben, mint vezetői kiváltságban nagy hangsúlyt kap az, hogy az adott vezető milyen elvárásokat támaszt beosztottaival szemben. Bármilyen típusú, nemű, korú és szintű vezetőről beszélünk, mindegyikükben közös tulajdonság, hogy valamilyen elvárást támasztanak a dolgozókkal, beosztottakkal szemben. Ezen elvárások kialakulása általános és természetes. Kijelenthetjük, hogy az egyes vezetők nem tudják elkerülni az említett elvárásokat a leendő beosztottaik toborzása és kiválasztása során. Ezek az elvárások gyakran a későbbi cselekedeteiket, illetve az adott beosztotthoz való viszonyulásukat is meghatározzák. A beosztottakkal szemben támasztott vezetői elvárások gyakran szoros összefüggésben vannak az első benyomással, amelyet a külső megjelenés, beszédstílus, öltözködés, és így tovább alakít. Általában két csoportot lehet meghatározni a követelmények között, ezek a csoportkövetelmények, illetve a vezetői elvárások. A csoportkövetelmények észrevétlenül, rejtve irányítják a csoporttagok viselkedését, érzelmi viszonylatait, véleményét, értékrendszerét. A követelmények másik nagy csoportja a vezetők által megfogalmazott elvárások. Ezeknél fontos szempont, hogy azok teljesíthetőek legyenek.

2. Módszer

Kutatásunk szervesen illeszkedik a Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete által művelt kutatási programhoz, amely „A menedzsment funkcionális vizsgálata”²⁵ címet viseli. Az elvárások kutatásánál végeztünk vizsgálatokat az iparban, a közoktatásban, a közérdekű szolgáltató, a rendvédelmi, az energiaszolgáltató szektorban. Elemeztük az önkormányzati szervezetekben fellelhető elvárásokat is. Vizsgálataink célja az volt, hogy feltérképezzük a különböző ágazatok szervezeteinek elvárási helyzetét, annak elemzése, hogy a megkérdezettek véleményében van-e eltérés, és ha van miben és mennyire térnek el egymástól a munkatársaikkal kapcsolatos elvárásaikban.

Vizsgálatainkat kérdőíves felmérésre építettük, ahol az elvárás tényezőire kérdeztünk rá, zárt kérdésekkel, amelyeket mélyinterjúkkal is kiegészítettünk. A kérdőívek elkészítésénél figyelembe vettük az elvárás elméleteket. A felméréseinkhez készített kérdőív első részében, amelyet ezen dolgozat kereteiben mutatunk be – a hierarchiával kapcsolatos (saját, vezetői, egyenrangú munkatársi) elvárások, az anyagi és az egyéb (szakmai, munkaidős, technológiai/módszertani) elvárások is szerepeltek.

A vezetőknek a fent említett lehetőségeket kellett egy ötfokozatú skálán értékelni, sorrendet azonban nem kellett felállítaniuk. Az értékelésnél az egyes jelentette a legkevésbé, az ötös pedig a legfontosabb lehetőséget.

3. Eredmények

3.1. Elvárás vizsgálatok ipari szektorban

Az elvárásokat ipari szervezetek beosztottai között vizsgálva az alábbi eredményeket kaptuk. Fontossági vizsgálatokban a 4,00 feletti értékeket fogadtuk el fontosnak, az ennél kisebb értékkel rendelkező tényezőket kevésbé fontosnak minősítettük, az alábbi 1. táblázat szerint.

1. táblázat: Az elvárások fontosságának értékelése ipari szervezetben

Table 1. Analyses importance of expectancy in industrial organisation

Elvárások	Átlag érték	Fontosság
Fizetési	4,47	Fontos
Szakmai	4,30	
Sajátjai	4,26	
Vezetőké	4,10	
Munkaidős	3,75	Kevésbé fontos
Egyenrangú munkatársaké	3,71	
Technológiai	3,56	

Forrás: saját vizsgálatok

Ahogy az a táblázatból is leolvasható, a megkérdezettek magasra értékelték az általunk megadott elvárási formákat, tehát az elvárások általában fontosak számukra. Meghatározónak értékelték a fizetési, szakmai, saját, egyenrangú munkatársi, vezetői és munkaidős elvárásokat.

Legnagyobbra értékelt elvárás a fizetési, mely átlaga 4,47, ezt követi a szakmai elvárás, mely 4,3-as értékkel jellemezhető. Ebből az a következtetés vonható le, hogy az anyagiak jelenthetik a munkavégzés alapját. A szakmai elvárás pedig a szaktudás kifejeződése, ami kiemelés jelenthet a többiek közül.

3.2. Elvárás vizsgálatok a közoktatásban

Közoktatási szervezetben az ipari szervezetekhez hasonlóan elvégeztük ugyanazokat a vizsgálatokat. Először a különböző elvárások fontosságára kérdeztünk rá, majd saját maguktól elvárt tényezőket kellett értékelniük a vizsgált személyeknek. Ahogy az a 2. táblázat adataiból látható a megkérdezetteknek a legfontosabb a saját elvárásaiknak való megfelelés. A saját elvárásokat a szakmai elvárások követik. Ami meglepő volt, hogy mindössze ez a két tényező rendelkezik 4,0 feletti átlaggal.

2. táblázat: Az elvárások fontosságának értékelése közoktatásban
Table 2. Judgement of importance of expectancy in public education

Elvárások	Átlag érték	Fontosság
Sajátjai	4,28	Fontos
Szakmai	4,09	
Vezetőké	3,84	Kevésbé fontos
Egyenrangú munkatársaké	3,71	
Fizetési	3,69	
Módszertani	3,50	
Munkaidős	3,21	

Forrás: saját vizsgálatok

Ennél alacsonyabb értékeket kaptak, de még jóval az ötös skála közepe felett, a vezetői, a munkatársi és a fizetési elvárások is. A vizsgálat alanyai nem tartják fontosnak a módszertani és munkaidős elvárásokat sem. Az elvárások között jelentős különbségeket tapasztaltam korosztálonként, beosztásonként és oktatási területenként is. Nemenként viszont elhanyagolható az eltérés.

3.3. Elvárás vizsgálatok energia szolgáltató szervezetben

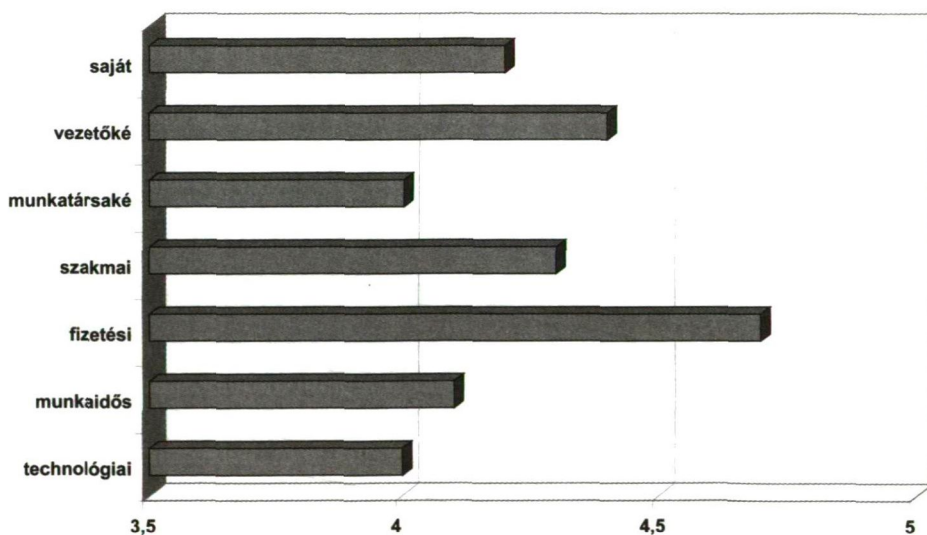
A 2. ábrán tanulmányozható be az energia szolgáltató szektorban végzett az elvárások fontosságára vonatkozó vizsgálatok eredménye. Ahogy az jól látszik a megkérdezettek általában is magasra értékelték a tényezőket, azokhoz legalább 4,0-es átlagot rendelhattük.

A megadott elvárások közül a legfontosabb elvárásként a fizetési elvárást jelölték meg (4,7), míg legkevésbé fontosnak a technológiai elvárásokat, illetve az egyenrangú munkatársak elvárásait (4) ítélték. Az elvárás elméletek szerint az embernek alapvető elvárása, hogy viselkedését, munkáját meghatározott eredmény, jutalom kövesse. A hierarchiához kapcsolható elvárási szintek közül fontos a vizsgálatba vontak számára a vezetők elvárásai, majd a saját elvárásaik is. Érdekes, hogy csak a saját elvárásokat követik az egyenrangú munkatársak elvárásai, ami így is 4,0-es értékkel jellemezhető.

Azt tükrözheti, hogy a szervezetben a megkérdezettek leginkább maguknak és a vezetőknek tartoznak beszámolóval, elszámolással. Ezen elvárások teljesítése, illetve nem teljesítése nem jár következményekkel.

Az „egyéb” elvárások közül elhanyagolhatóbbak a technológiai, illetve a kényelmüket szolgáló munkaidős elvárások. (Bár ezek is 4,0 feletti értékkel jellemeztek.) Magyarazatként azt hozható, hogy annyira rutinszerűen működik a technológia, hogy nem érzik a megkérdezettek meghatározó jelentőségűnek, esetlegesen automatikusan, problémamentesen használják.

2. ábra Elvárások fontossága az energia szektorban
Figure 2. Importance of expectancy in energy sector



Forrás: saját vizsgálatok

A munkaidővel sem lehet fennakadásuk, így annak sincs különösen nagy jelentősége. Az viszont jelentős, hogy a szakmaiságot a saját és a vezetői elvárások közé tehetjük. Ezek alapján a megkérdezettek által fontos a megfelelő szakmaisággal végzett munka, az ezzel elért teljesítmény.

3.4. Elvárás vizsgálatok a rendvédelmi szférában

Rendvédelmi szervezetnél végzett vizsgálateinkban a megkérdezettek között a vezetők elvárásai bizonyultak a legfontosabbnak ezt kicsivel lemaradva követi a sajátjaik. A munkájuk során a vezetőktől parancsokat, feladatokat kapnak, amelyeket végre kell hajtani. Ahhoz, hogy ezeket maximálisan teljesíteni tudják a saját elvárásoknak is meg kell felelni. (3. táblázat)

3. táblázat Az elvárások fontossági sorrendje a rendvédelemben
Table 3. Importance of expectancy in armed force

Elvárások	Átlag érték	Fontosság
vezetőké	4,8	Fontos
sajátjai	4,6	
fizetési	3,8	Kevésbé fontos
szakmai	3,4	
egyenrangú munkatársaié	2,6	Nem fontos

Forrás: saját vizsgálatok

A rangsor harmadik és negyedik szintjén a fizetési és a szakmai elvárások szerepelnek. Ebből arra lehet következtetni, hogy a fizetések nem tükrözik a szakmai elvárásokat. Az egyenrangú munkatársak elvárása szerepelt az utolsó helyen.

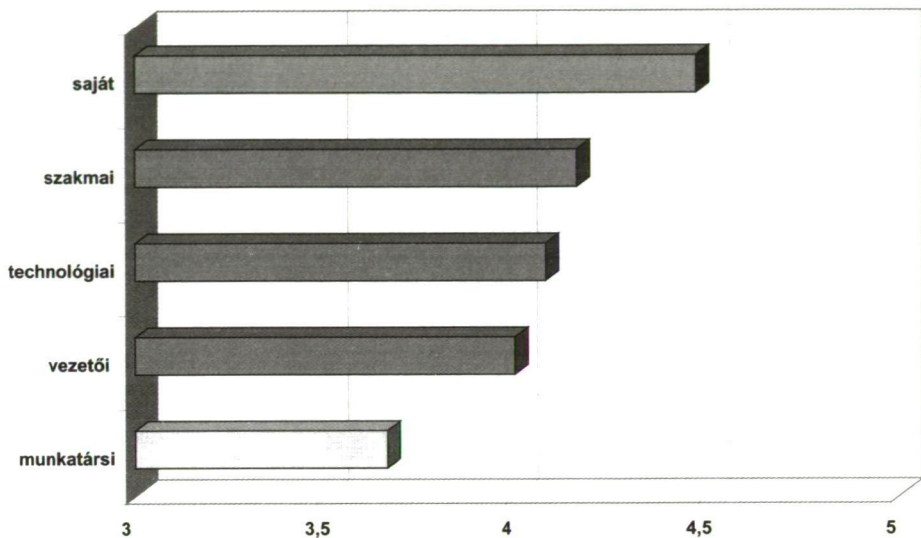
3.5. Elvárás vizsgálatok közérdekű szolgáltató szektorban

Elvárás vizsgálateinkat egy közérdekű szolgáltatást végző szervezetben is elvégeztük. Az összes megkérdezett véleményét tükrözi az 1. ábra.

Eredményeink alapján a dolgozók számára az a legfontosabb, hogy saját elvárásainak megfeleljenek, végül is minden ember arra törekszik, hogy jól érezze magát. Ezt követi a szakmai és a technológiai elvárásoknak való megfelelés. Ez azért fontos a dolgozók számára, mert a jól végzett munkájukkal tudják bebizonyítani, hogy szakmailag alkalmasak az adott munkakör betöltésére és képesek a technológia fejlődésével együtt fejlődni.

A vezetők elvárása szintén fontos, ugyanis a vezető értékeli a munkát, és a jó eredmények esetén ő adhat jutalmat és tőle várható a dicséret és erkölcsi elismerés is. Az utolsó helyen a munkatársak elvárásai állnak, de még ez is igen magas pontszámot kapott, tehát az is igen fontos a dolgozónak, hogy be tudjanak illeszkedni, és társaik is elismerjék őket.

1. ábra: Az elvárásoknak való megfelelés értékelése közszolgáltató szervezetben
Figure 1. Judgement of expectancy analysation in public



Forrás: saját vizsgálatok

3.6. Összehasonlító elvárás vizsgálatok

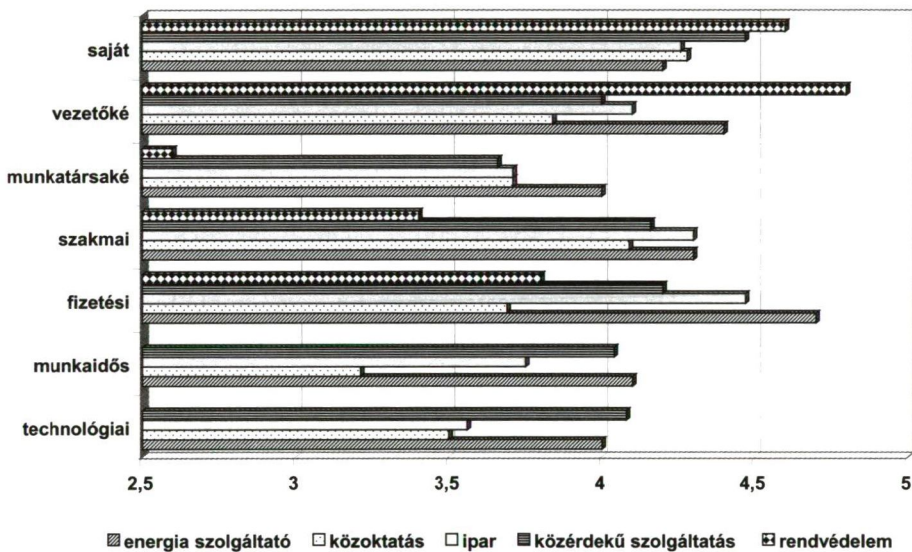
Az elvárás vizsgálatok eredményei egyértelműen mutatják, hogy a vizsgált szervezetek jellege, tevékenysége hatással van azokra a normákra, követelményekre, amelyeket a kutatás során elemeztünk. Az eltérések bemutatására elvégeztük a vizsgálati eredmények szektoronkénti összehasonlító elemzését is.

A szektorok közül az energia szolgáltatónál megkérdezettek válaszoltak a legnagyobb értékekkel, minden válasza 4,0 vagy a feletti értéket adva (a szórás 0,25), ezt követi a közérdekű szolgáltatási szektorbeliek, amely csoport 3,66 és 4,47 között jellemezte az elvárási tényezőket 0,24-es szórás értékkel. Az ipari és a közoktatási vizsgálatok ennél színesebb képet mutatnak (szórásuk 0,35). Az ipari vizsgálatban picivel nagyobb a minimum 3,56 és a maximum is, ami 4,47. A közoktatási vizsgálatban a minimális érték 3,21, a maximum 4,28. A legkisebb és a legnagyobb értéket is a rendvédelemben dolgozók adták. A szórás itt a legnagyobb (0,898).

A hierarchiával kapcsolatos (saját, vezetői, egyenrangú munkatársi) elvárások vizsgálatánál a rendvédelemben megkérdezettek válaszai adnak nagy eltéréseket és szórást, mert az egyenrangú munkatársak elvárásait mindössze átlag körülinek választották, ellenben a vezetői elvárással, ami a megkérdezett csoportok közül a legmeghatározóbb, a maga 4,8-as értékével.

Az anyagi elvárások az energia szolgáltató esetében jellemezhető a legnagyobb értékkel és a közoktatásban a legkisebbel. Talán a közoktatási dolgozók más elvárásai nagyobb erőt képviselnek, vagy azok, akik ezt az ágazatot választják már eleve lemondanak vagy tudomásul veszik azt, hogy itt nem lesz jelentős az anyagi juttatás hiába lenne az ezzel kapcsolatos elvárás magasra értékelt. Az energia szolgáltatóban dolgozóknak eme szükséglete pedig kevésbé kielégített, náluk nem pótolják más sikerélmények az anyagiakat.

3. ábra: Az elvárások ágazatonkénti megítélésének összehasonlítása
Figure 3.: Contrasting of expectational judgement in different sectors



Forrás: saját vizsgálatok

Az egyéb (szakmai, munkaidős, technológiai/módszertani) elvárások nem szerepeltek az előzőekhez képest ennyire elől. Az energia szektorban a legalacsonyabb értékeket kapták a tényezők, a közoktatási vizsgálatokban is a legkevesbé fontos pozíciókat foglalhatták el a tényezők. Szintúgy az ipari vizsgálatoknál. A közérdekű szolgáltató szektorban értékelték a vizsgálat alanyai a többiek közül átlagosan a legmagasabbra a fentebb megnevezett egyéb elvárásokat.

A hierarchiával kapcsolatos elvárási tényezők vizsgálatánál megfigyelhető, hogy a saját elvárások esetében a vélemények közötti szórás 0,167, ami meglehetősen kevés, tehát ebben az esetben a megkérdezettek ágazattól függetlenül azt vallják, hogy az egyén a saját elvárásainak feleljen meg. A 3. ábrán megfigyelhető, hogy a rendvédelemben és az energia szolgáltató szektorban dolgozókat kivéve a saját elvárásainál a vezető elvárásai fontosabbak.

A vezetői elvárások, ahogy azt már említettem a rendvédelemben a legfontosabb (4,8) és a közoktatásban a legalacsonyabb (3,84). A szórás 0,38. A rendvédelemre jellemző az autokratikus szervezeti felépítés, a közoktatás ezzel szemben demokratikus szervezet a legtöbb esetben, ami magyarázza az eredményeinket

A munkatársak elvárásai adták a legnagyobb szórást (0,54), ennél a tényezőnél 2,6 és 4,0 között értékeléseket adtak. Az energia szektorbeli vizsgálatok adták a legnagyobb, a rendvédelmi vizsgálatok a legkisebb értéket.

Az anyagi elvárások az energia szolgáltatónál megkérdezetteket izgatta a leginkább a 4,7-es értékkel, míg a rendvédelmi megkérdezetteket legkevésbé (3,8).

4. Következtetések, javaslatok

Összességében megállapítható, hogy az egyes szektorokban végzett vizsgálatok eredményei nem mutatnak egységes megítélést. Vannak olyan elvárási tényezők, amelyek egyes ágazatokban kiemelkedően fontosak, míg mások nem. Ilyen például a rendvédelmi vezetői elvárásnak való megfelelése, de akár az egyenrangú munkatárs elvárásainak való nem megfelelés is. Két esetet kivéve (energiaszolgáltatás és rendvédelem) a saját elvárások a legfontosabbak a hierarchiával kapcsolatos elvárások közül megelőzve a vezetői elvárásokat. Az egyéb elvárásoknál az ipari vizsgálatok adták azt az eredményt, hogy a technológia fontos. A munkaidős elvárások a közoktatásban a legkevésbé fontosak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aldag – Stearns (1987): Management. South – Western Publishing Co., Cincinnati 432. old.
- Berde Csaba (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. „Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára.” Miskolci Egyetem, Miskolc-Lillafüred, 30-37. old.
- Csehné Papp Imola (2011): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszakképzésben. In. Pinczésné Palásthy I. (szerk.): A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője. Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, 178-181. old.
- Dajnoki Krisztina (2006): Beosztott vezetők kommunikációjának időérték elemzése. „Agrárgazdaság, vidék, régiók – multifunkcionális feladatok és lehetőségek” XLVIII. Georgikon Napok és 15. ÖGA találkozó CD kiadványa, Keszthely
- Dajnoki Krisztina (2007): Időérték vizsgálatok mezőgazdasági szervezeteknél. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia kiadvány II. kötet, Kecskemét, 2007., 595-598. old.
- Dajnoki Krisztina (2007): Kommunikáció In. Berde Cs. – Dajnoki K. (szerk.): EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Debreceni Campus Kht. Debrecen, 121-144. old.
- Dienesné, Kovács Erzsébet – Gergely, Éva (2009): „Examining some fields within human resources management” In: Applied Studies In Agribusiness And Commerce Official Periodical of the International MBA Network in Agribusiness and Commerce (AGRIMBA) Vol. 3. Numbers 3-4. 49-52. old.
- Ferencz Árpád - Nótári Márta - Kalmár Rita (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricums. Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét. 108-112. old.
- Gulyás László (2008): A tudományos modern irányzat és az integrációs irányzatok. In. Gulyás László szerk. (2008): A vezetéstudomány alapjai. JATEPress. Szeged. 54-57. old
- Hamann, R. (2004): Corporate social responsibility, partnerships, and institutional change: The case of mining companies in South Africa. Natural Resources Forum 28. évf. 4. sz. 278-290. old.
- Heller, R. (2002): Menedzserek kézikönyve. Magyar Könyvklub, Budapest, 167. old.
- Illés (2002): Vezetői gazdaságtan. Kossuth Kiadó, Budapest, 18 – 19. old.
- Klein Sándor (2001): Vezetés – és szervezetszichológia. SHL Hungary Kft., Budapest, 295 – 298. old.
- Maslow, A. (1966): Elmélet az emberi motivációról. In. Sutermeister (szerk.): Ember és termelékenység. KJK, Budapest. 78. old
- Móré, Mariann – Kozák, Anita (2011): Perspectives for integration of different generations at the workplace. VIKEK Közleményei III. évf. 1-2. szám 9-16. old

- Oláh, Judit – Pakurár, Miklós (2009): Presentation of Balkány City's State of Employment. The Fourth International Scientific Conference Rural Development 2009. Lithuan University of Agriculture, Lithuania, 15-17. October 2009. 95-97.old. ISSN: 822-3230,
- Porter, L.W. – Loweer, E.E. (1964): The Effect of „Tall” versus „Flat” Organisation Structures on Managerial Job Satisfaction. *Personel Psychology* 17. Home wood, Irwin-Dorsey, 256-269. old.
- Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, 237-242. old.
- Szabados György (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. *A Journal of Agricultural Sciences. Acta Agraria Debreceniensis*, Debrecen. 137-142. old.
- Terjék László (2006): Munkavédelemmel kapcsolatos emberi tényezők vizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalkozásánál. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. Debrecen, DVD
- Terjék László - Vánus András (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD
- Tóth Zoltán - Magda Sándor – Helgertné Szabó Ildikó (1996): A munkakörülmények és a foglalkoztatás tényezőinek változása a mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, 1996/10. 16-22. old.
- Vántus András – Pakurár Miklós (2008): A szervezettség és termelékenység tényezői és összefüggései. XXXII. Óvári Tudományos Nap. Mosonmagyaróvár, október 9. CD
- Vroom, V.H. (1964): *Work and Motivation*. Wiley, New York
- Zeller Gy. (1995) : Bevezetés a menedzsmentbe. Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs, 184 – 185. old., 201 – 204. old.

JEGYZETEK

- Heller, R. (2002): *Menedzserek kézikönyve*. Magyar Könyvklub, Budapest, 167. old.
- Maslow, A. (1966): Elmélet az emberi motivációról. In. Sutermeister (szerk.): *Ember és termelékenység*. KJK, Budapest. 78. old
- Klein Sándor (2001): *Vezetés – és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft., Budapest, 295 – 298. old.
- Illés (2002): *Vezetői gazdaságtan*. Kossuth Kiadó, Budapest, 18 – 19. old.
- Aldag – Stearns (1987): *Management*. South – Western Publishing Co., Cincinnati 432. old.
- Vroom, V.H. (1964): *Work and Motivation*. Wiley, New York
- Porter, L.W. – Loweer, E.E. (1964): The Effect of „Tall” versus „Flat” Organisation Structures on Managerial Job Satisfaction. *Personel Psychology* 17. Home wood, Irwin-Dorsey, 256-269. old.
- Zeller Gy. (1995) : Bevezetés a menedzsmentbe. Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs, 184 – 185. old., 201 – 204. old.

9. Hamann, R. (2004): Corporate social responsibility, partnerships, and institutional change: The case of mining companies in South Africa. *Natural Resources Forum* 28. évf. 4. sz. 278-290. old.
10. Tóth Zoltán - Magda Sándor – Helgertné Szabó Ildikó (1996): A munkakörülmények és a foglalkoztatás tényezőinek változása a mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, 10. sz. 16-22. old.
11. Terjék László- Vánus András (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD
12. Terjék László (2006): Munkavédelemmel kapcsolatos emberi tényezők vizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalkozásánál. *Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. Debrecen, DVD*
13. Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, 237-242. old.
14. Ferencz Árpád - Nótári Márta - Kalmár Rita (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricums. *Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét.* 108-112. old.
15. Dienesné, Kovács Erzsébet – Gergely, Éva (2009): „Examining some fields within human resources management” In: *Applied Studies In Agribusiness And Commerce Official Periodical of the International MBA Network in Agribusiness and Commerce (AGRIMBA) Vol. 3. Numbers 3-4.* 49-52. old.
16. Szabados György (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. *A Journal of Agricultural Sciences. Acta Agraria Debreceniensis, Debrecen.* 137-142. old.
17. Csehné Papp Imola (2011): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszakképzésben. In: *Pinczésné Palásthy I. (szerk.): A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője. Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola,* 178-181. old.
18. Judit Oláh – Miklós Pakurár (2009): Presentation of Balkány City's State of Employment. *The Fourth International Scientific Conference Rural Development 2009. Lithuan University of Agriculture, Lithuania, 15-17. October 2009.* 95-97.p. ISSN: 822-3230,
19. Móré, Mariann – Kozák, Anita (2011) : Perspectives for integration of different generations at the workplace. *VIKEK Közleményei* III. évf. 1-2. szám
20. Dajnoki Krisztina (2006): Beosztott vezetők kommunikációjának időérték elemzése. „Agrárgazdaság, vidék, régiók – multifunkcionális feladatok és lehetőségek” XLVIII. *Georgikon Napok és 15. ÖGA találkozó CD kiadványa, Keszthely*
21. Dajnoki Krisztina (2007): Időérték vizsgálatok mezőgazdasági szervezeteknél. *Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia kiadvány II. kötet, Kecskemét, 2007.,* 595-598. old.
22. Gulyás László (2008): A tudományos modern irányzat és az integrációs irányzatok. In: *Gulyás László szerk. (2008): A vezetéstudomány alapjai. JATEPress. Szeged.* 54-57. old

23. Vántus András – Pakurár Miklós (2008): A szervezethez és termelékenység tényezői és összefüggései. XXXII. Óvári Tudományos Nap. Mosonmagyaróvár, október 9. CD
24. Dajnoki Krisztina (2007): Kommunikáció In. Berde Cs. – Dajnoki K. (szerk.): Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Debreceni Campus Kht. Debrecen, 121-144. old..
25. Berde Csaba (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. „Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára.” Miskolci Egyetem, Miskolc-Lillafüred, 30-37. old.